

## Memo

## 企業概要

社名	株式会社きちみ製麺
所在地	宮城県白石市
創業	1897(明治30)年
業種	乾麺(主に白石温麺)の製造販売
資本金	2000万円
売上高	2億5000万円
従業員数	19名
URL	<a href="http://tsurigane.com">http://tsurigane.com</a>

## ■ 白石と温麺

白石市は宮城県南部に位置する旧城下町である。古代より関東から奥州への交通の要衝として栄え、戦国期には伊達氏の支配下に置かれた。豊臣政権下では蒲生氏郷、上杉景勝が治めたが、会津征伐、関ヶ原の戦い以降は伊達領となり、側近の片倉景綱が白石城主となった。以降、明治に至るまで片倉氏の城下町として栄えた。



明治以降は白石県、角田県を経て宮城県の一部となり、1889(明治22)年に白石町、1954(昭和29)年に周囲の6村と合併し白石市となった。人口は約35,000人、主要産業としては、製造業、運輸業、農林水産業があげられる。特に製造業では、電子部品や情報通信機器用部品を中心に高水準の技術力・生産力を持つ企業が立地し、大手メーカーの基幹を担っている。

白石は周囲を山々に囲まれた盆地で、南西から北東にかけて白石川が流れている。盆地には冬に蔵王おろしの乾燥した風が吹き、冷たい川の水とあいまって、白石温麺、白石和紙、白石葛といった名産品(「白石三白」)を生み出した。そのひとつ、白石温麺は400年以上前から白石地方に伝わる伝統的な麺だ。長さが9cmと短く、油を一切使わない製法が特徴。白石酒造家大畑屋の鈴木浅右衛門(のちに味右衛門)が、胃を病んだ父親のために、「消化が良く父が元気になる食べ物はないか」と探し求める中で旅の僧から油を用いない麺の製法を授かり、製造に成功した。浅右衛門の麺は城主片倉小十郎にも献上され、麺作りの経緯に感銘を受けた小十郎は浅右衛門の優しさを称えてその麺を「温麺」と名付け、地場産品として奨励したという由来が残されている。

油を使わない上品な味は、他地域のそうめんと比べて高級とされ、伊達藩から他の公家や大名への贈答品として使われることもあった。現在でも調理のしやすさや消化の良さなどで多くの人に親しまれている地域の名産品である。

産業としての温麺をとりまく状況も悪いものではなく、1968(昭和43)年には、地域の同業者が連携し、共同生産した温麺を同一ブランドで売る「白石物産商事」を設立するといった動きもあった。

## ■ つりがね印のきちみ製麺



きちみ製麺HPより

白石市内で白石温麺を製造している企業のひとつが株式会社きちみ製麺だ。きちみ製麺は現社長の吉見光宣(きちみみつのり)氏の曾祖父勇吾氏が1897(明治30年)に創業し、1954(昭和29)年に父光夫氏が合資会社きちみ製麺所として法人化した。吉見家は代々白石城主の片倉家に仕えた家系で、片倉家の旗印である「つりがね」を商標として許され、現在も用いている。

現社長の光宣氏は、1955(昭和30)年生まれ。大学卒業後は東京で中堅建設会社の社員として働いていた。帰省した折に家族会議で家業や家の継承問題について話し合い、1982(昭和57)年に同社に入社した。27歳だった。その後1994(平成6)年から同社の代表取締役を務めている。

Memo

■ 伸びゆく家業と隠れた問題

光宣氏が戻った頃のきちみ製麺の経営状況は決して悪いものではなかった。同社の温麺は「つりがね印」ブランドとしてある程度地元宮城で浸透しており、売り上げの5~6割を占めていた。当時、光夫氏は東京で販売するための白石温麺を駅前の倉庫にいっぱい貯め込み、10トントラック単位で東京の間屋に送り込んでいた。1日ですべてを配送し終わるとすぐに次の注文が入ったほどだったという。

白石温麺以外の「長物(うどん、そうめん等)」は関東で売れた。二次問屋(地域の小さな問屋)との付き合いがあり、得意先を回って一緒に売ってくれる「同行販売」をさせてくれた。

地元宮城では酒屋、八百屋などの小さな商店が「寿会」というグループを作り、同社の指定店として角田、大河原、白石などで販売してくれた。

経済成長の中で、売上高も急速に伸び、かつては1億円程度だったものがあっという間に2億円を超え、1988(昭和63)年には3億円近くに達した。

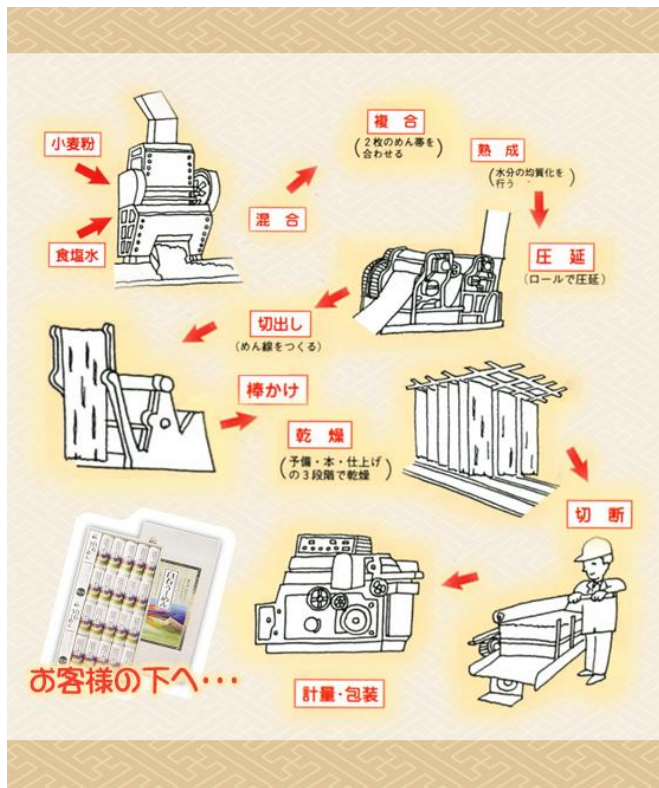
一方で、当時の社内は混沌としており、組織と言える状態ではなかった。職制がなく、指示系統がない。役職者は社長と工場長ぐらいであとは皆並列関係。製造現場を仕切っていたのはベテランの女性たちで、古いままの機械が大事に使われてはいたが、設備投資も行われていなかった。人も工場も古く、売上が伸びる中でありながら廃業の可能性すら光宣氏の頭をよぎるほどだった。社内改革の必要を感じた光宣氏は、工場長、部長、課長といった職制を定めるところから手を付けた。次いで、営業、製造、事務など部門ごとの会議も始め、仕事の内容や課題を話し合い、販売目標を定めた。PCを導入し、事務も合理化した。

並行して既存商品の品質改善も進めた。当時の商品にはほとんど目に見えない小さなひびが入っていることがあり、熱湯に入れると耐えられずに砕けてしまうようなことがあった。原因を調べると、急激に麺を乾燥させることで発生する収縮亀裂の類であることが分かった。

その頃白石温麺では、三段階乾燥法という製法が確立されていた。最初は柔らかい麺が自重で伸びてしまうのを止めるため、表面を乾燥させる。次に、湿度をうまく調整して内側から水分をゆっくり引き出す。一番難しく、時間のかかる工程だ。最後はじっくり冷やしながらか乾燥させるというものだ。

しかし当時のきちみ製麺ではその手法が完全に取り入れられていなかった。光宣氏は、手間はかかるが高い品質を実現するこの製法を社内で徹底させるべく、従業員に根気強く伝える一方で、乾燥室を広げ、機械で麺をゆっくり移動させながら乾燥するように製造現場を改善していった。そのような地道な努力の積み重ねが、製品の品質を少しずつ高めていった。

また、「金印温麺」という商品のパッケージリニューアルも行った。父光夫氏が原料にこだわり抜き、「つりがね印」の倍の値段を付けたこだわりの自信作だ。しかし、売れていなかった。光宣氏は茶色だった金印の巻紙ラベルを「金色にしたらどうか」と提案した。単純な話と思われそうだが、金色のラベルにしたらずい目立つようになり、売れるようになってきた。



白石温麺の製造工程(奥州白石温麺協同組合 作成)  
(<http://www.shiroishi-umen.com/dekirumade.html>)



## ■ 縮小する業界の中で・四代目社長の挑戦

光宣氏が代表取締役就任したのは1994(平成6)年。ちょうどバブル経済の崩壊と重なり、それまで順調だった売上は低迷し、3億円弱から2億4000万円まで落ち込んだ。売上が5000万円違うと、少々節約や原価の見直しでは利益は望めない。

そんな中でどう生き残りを図るかを考えた光宣氏は「温麺に特化するしかない」と言い続けてきた。そこでまず、関東方面への「長物」の販売をやめた。父の時代には二次問屋との取引に力を入れることで白石温麺以外の「長物」が売れたが、逆に言うとお客がなければ売れず、営業費用もかかる。ちょうど二次問屋から大手のスーパーなどの販路を持つ一次問屋にシフトしていく時代で、大手一次問屋に切り替えるのが遅かったために売上を落としつつも、2001(平成13)年ごろからヨークベニマルなど大手スーパーとの付き合いが始まった。値引き圧力の強い大手スーパーとの付き合いに対しては、父光夫氏の反対もあったが、それでも当時の状況では必要な選択だったと光宣氏は考えている。

一方で光宣氏の頭には、「温麺の高級化」という課題があった。将来にわたって価格競争の影響を受けにくくするためには「高級化」は避けて通れない道だった。

そのために最初に考えたのが「手延べ温麺」の復活である。同業者の中には手延べ温麺を製造しているところもあったが、自社には機械化する以前の製法についての資料が残っていなかった。全国の手延べ温麺の事例にも白石温麺の参考になるものは少なく、職人の育成との試行錯誤を繰り返し、2005(平成17)年に「自家製手延べ白石温麺」を復活させた。

「自家製手延べ」、「つりがね印」、「金印」の高級路線を維持しながら、一方ではスーパーや小売店のニーズをくみ、「お買い得商品」となる三束入りの普及版を作るなどして、経営を安定させていった。

白石温麺をめぐる状況はどんどん厳しくなっている。理由の一つに消費者の乾麺離れがある。スーパーやデパートの総菜部門の伸びを考え合わせると、調理することが面倒だと顧客が考えている可能性がある。

そのような状況の中、白石有数の総合麺メーカー「ヤオシン」が2001(平成13)年に倒産した。2004(平成16)年には「白石興産」が経営破綻した。会社はその後、東証一部上場企業の支援を受けて民事再生法により経営再建したが、乾麺業界はどこも厳しい状況に変わりはない。

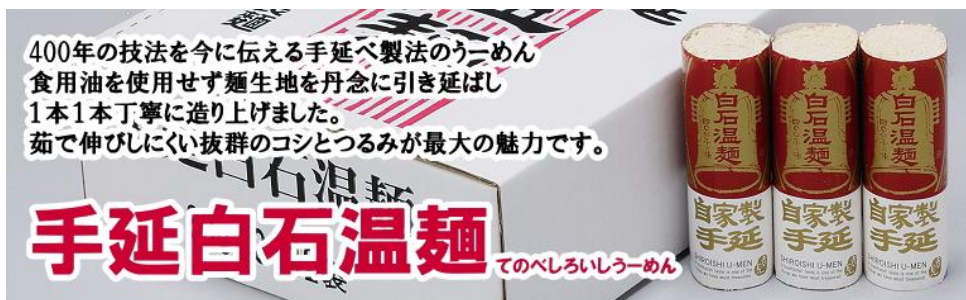
きちみ製麺の最高売上高は震災需要があった2012(平成24)年で、約3億1000万円を上回った。しかし、その後は反動で減少傾向にあり、直近の2016(平成28)年度の売上高は2億5000万円となっている。前年度比で減収だったが、それでも広告費や研究開発費などのコストを抑えることで利益を確保した。

廃業した同業者もある中で、同社がなぜ生き残ることができているのか。そこには、「高級・高品質の商品(金印、つりがね印)があるからだ」と光宣氏は語る。

スーパーに卸すには価格競争が必要だが、「つりがね印」、「金印」はある程度安定した顧客と十分な粗利の価格帯の中にあり、価格競争に巻き込まれずに済んでいる。金印は値引きするところには一切卸さない。通信販売でも人気があり、高級化に成功した例だ。顧客は「自分用は三束入り普及品、贈り物は高級品の金印」というふうに使分け。高級品と普及品を並行して販売するという戦略が功を奏した。

一方、流通に乗ってスーパーに卸すと量は出るが、値上げはできず、利益を出せない。そこで、直販の比率を高めるようにしてきた。DMや売店、催事、通信販売などを少しずつ伸ばし、現在では売り上げの4割を占めるようになった。効率化と工場稼働率の確保は量販店への販売で確保し、粗利や高級感個人顧客への販売で確保するという形になっている。

手延べ温麺も今では生産が追いつかないほど人気が高まっている。設備投資をして生産体制を強化したいと考えている。



「手延白石温麺」 きちみ製麺HPより

■ 白石温麺の新たな時代へ

きちみ製麺では、温麺のパッケージにアニメのキャラクターや白石のこけしの絵などを描いたコラボ商品の開発にも力を入れてきた。最初は製麺組合で作った「戦国BASARA」がきっかけだった。コラボ商品はキャラクターもののほか、工場見学の記念品などとしてパッケージに会社名を入れてほしいといった依頼もある。これらは白石温麺を広く認識してもらうための「宣伝商品」と考えている



(上)「仙台弁こけし白石温麺」  
(左)「戦国BASARA白石温麺」  
きちみ製麺HPより

きちみ製麺の今後について光宣氏が描いているのは「温麺の体験型ミニテーマパーク」というビジョンだ。そこには、「食文化としての温麺の存在をアピールし、少しずつ発展させていきたい」という光宣氏の思いが込められている。

今でも工場見学を受け付け、レストランを備えて食事ができるようにしているが、白石温麺づくり体験などにもっと力を入れ、「白石温麺のことならここですべて分かる、食べられる、買える」という場所にし、リピート客を増やすことを目指している。

ほかにも温麺を包んでいる巻紙にさまざまな情報を記載して発信する「巻紙プロジェクト」など、いくつものアイデアを温めている。

また、地域との連携も大切にしたいという。現在の製品には、白石市福岡八宮地区で生産した小麦の粉を全体の生産量のうち5%使っており、それを含めて国内産小麦使用の割合を20%まで高めたいというのだ。

「温麺はもともと日本の粉を加工して作っていたはず。それを輸入小麦の粉で作るのは、土台のないものを作っているようなものだ。温麺の製法にしろなんにしろ、現在は元にあった本質を見失った状態だと思う。私は本来の姿がなんであるかを忘れないことが重要だと思っている。」

そう語る光宣氏は、製麺組合の理事長をはじめ、「白石まちづくり株式会社」の社長や商工会議所の常議員など様々な地域団体や集まりで役職を務めている。そこには、地域と一緒に会社を伸ばしたいという思いがあるからだ。

白石市の製麺出荷額は22億円。このうち白石温麺は7億円にすぎず、15億円はほかの乾麺だ。ほかの乾麺をどれだけ作っても全国レベルの競争に打ち勝たなければならない。産業とするからにはもっと温麺の生産に力を入れ、割合を高めるべきだと光宣氏は考えている。さらに、安売りを排除して付加価値を高めなければ、全国のほかの商品に負けてしまう。

白石温麺の製造販売という、地域に密着した産業に携わる経営者としての覚悟を込めて、光宣氏はあえて強い言葉で語る。

「ここまで安くなってしまった理由は、製造業者に温麺への愛がなかったからだ。だから、先祖が残してくれ、せつかく自分たちで作った温麺を安売りしてしまう。その結果、利益が出せない仕組みを作ってしまう、多くの業者が苦しんでいる。ほとんどが後継者もない。このままでは続かないだろう。400年の伝統がある温麺をそんなふうになんか扱っていいのか。そんな中で当社だけ生き残ったとしても、地域の産業とは言えない。私は、自分たちの代で終わりにしたくない。」